



学校编码: 10384

学 号: 17920081151194

分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

HT 公司 OEM 转型方案分析及改进

Analysis & Improvement Suggestion on OEM Transforming
Path of HT Company

薛 晓 艳

指导教师姓名: 赵 蓓 教授

专 业 名 称: 国际工商管理(IMBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 5 月

学位授予日期: 2010 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

家具出口是我国出口产品的重要组成部分，2005 年在美国卧室家具反倾销的压力下，家具出口仍然迅速增长到 137.76 亿美元，中国首次超越意大利成为最大家具出口国。当前国内企业一般通过 OEM 的方式参与出口贸易，不知不觉中融入全球价值链体系，参与国际分工。中国家具企业处在最辛苦的加工制造环节，然而其 15% 的毛利却是所有环节中最少的，与之相比，国外进口商一般获取 30%—60% 的毛利。在巨大的利益差距面前，我国部分企业开始走向高附加值的分工环节，探索 OEM 的转型道路，HT 公司是探路者当中的一员。

然而，HT 公司的 OEM 转型之路并没有想象中那么容易，各种矛盾冲突在公司实施转型方案的第三年越发凸显，比如整体利润率下滑，外销市场的营业额增速降缓甚至不及全国同行的平均水平，内部凝聚力亦大不如前。针对上述问题，本文首先根据 OEM 转型的相关理论，分析 HT 所面临的困境并探索其困境与转型方案之间的内在联系，进而以 HT 的自身资源能力作为 OEM 转型的依据，提出调整方案。

本文希望通过 HT 公司的案例提醒广大中国的 OEM 企业，转型不可一蹴而就，每个企业需要寻求符合自身能力的转型之路，适时的妥协或许更利于企业的长远发展。

关键词：OEM 转型 全球价值链 DIY 木质家具

ABSTRACT

Furniture industry is one of the most important components of China exporting business, even with great pressure in 2005 by US anti-dumping policy on wooden bedroom furniture, Chinese furniture export soared to \$13.77 Billion and displaced Italy to be No.1 in furniture exporting around world. Generally domestic firms participate in exporting via OEM; unconsciously they are involved into Global Value Chain, taking part in international division of labor. Chinese furniture firms are at the most laborious loop in the whole value chain, while the gross profit of 15% that they get in return are the least, comparing to 30%—60% that importers usually deserve. Tempting by the great profit gap, some of firms are moving towards higher added value link and exploring ways of transforming from OEM, HT company is one of the forth goers.

While to implement OEM transforming plan in HT Company is not as easy as that of theory, many conflicts of interests occurred there at the third year of putting current OEM transforming plan into practice. For instance, the final margin rate is down-slip; the growth rate of overseas market gets slow, which is even less than the average rate in furniture exporting industry; the cohesive force becomes weakened. According to the background, thesis analyzes the difficulties and the internal affiliation with current transforming plan, and then further discloses capability and resources of HT Company to back up modified plan.

By the specific case, we would like to remind thousands of OEM firm in China that, OEM transforming could not be accomplished at one stroke. Every single firm should find a way suitable for themselves. Be modest or conservative might be beneficial for long-term development.

Key Words: OEM Transforming, Global Value Chain, DIY Wooden Furniture

Contents

Foreword.....	-1-
Chapter 1 OEM Theory Review.....	-2-
1.1 OEM Conception.....	-2-
1.2 OEM Evaluation.....	-6-
1.3 OEM Transformation.....	-9-
Chapter 2 HT Company OEM Transforming Plan.....	-14-
2.1 Company Introduction.....	-14-
2.2 The Transforming Plan	-15-
2.3 Growth Review of HT Company.....	-17-
2.4 Transforming Dilemma and Causes	-20-
2.5 Chapter Summary	-26-
Chapter 3 Capability and Market Surroundings Analysis	-28-
3.1 Technical Corelative	-28-
3.2 Design and Marketing.....	-31-
3.3 Operation	-33-
3.4 Finance	-35-
3.5 Human Resources.....	-36-
3.6 Capability Review Summary.....	-38-
3.7 Market Surroundings of DIY Wooden Furniture.....	-39-
3.8 Chapter Conclusion.....	-44-
Chapter 4 The Improvement of OEM Transforming Plan.....	-46-
4.1 Reform on Internal Department	-46-
4.2 OEM Transforming Improvement on Overseas Market.....	-51-
4.3 OEM Transforming Improvement on Domestic Market.....	-58-
4.4 Chapter Conclusion.....	-63-
Chapter 5 Article Conclusion	-67-
5.1 Conclusion	-67-
5.2 Uncertainty of OEM Transforming Plan	-67-
5.3 Article Shortage	-68-
【Reference】	-70-
Tabulation List	-71-
Chart List.....	-72-

目 录

引言.....	1
第一章 OEM 理论回顾.....	2
第一节 OEM 概念	2
第二节 OEM 利弊	6
第三节 OEM 转型	9
第二章 HT 公司 OEM 转型方案.....	14
第一节 HT 的背景介绍	14
第二节 HT 的 OEM 转型方案回顾.....	15
第三节 HT 的成长回顾	17
第四节 当前方案的困境及原因分析.....	20
第五节 本章小结	26
第三章 HT 内部资源能力和市场环境	28
第一节 工艺技术等基础支持能力	28
第二节 设计开发团队和营销能力	31
第三节 运作管理能力	33
第四节 资金来源及现金流分析.....	35
第五节 人力资源支持	36
第六节 内部能力评估小结	38
第七节 木质家具市场环境分析.....	39
第八节 本章小结	44
第四章 HT 公司 OEM 方案调整.....	46
第一节 调整方案的内部配套支持	46
第二节 外销 OEM 转型方案调整	51
第三节 内销市场 OBM 方案调整	58
第四节 本章小结	63
第五章 结论	67
第一节 本文总结	67
第二节 OEM 方案调整的不确定因素	67
第三节 论文不足	68
【参考文献】	70
表附录	71
图附录	72

引言

金融危机后，传统代工出口制造企业的转型压力尤为沉重，围绕着出口企业增长转型的争论不绝于耳。在“中国制造”向上下游转型升级的道路上，尽管技术创新、设计转型、品牌创新、渠道控制等耳熟能详的策略早已为中国企业家所知，但真正成功转型的企业却不多见。

HT 公司是一家 DIY 木质家具的出口工厂，在外销出口增长的同时，公司开始进行 OEM 转型道路的探索，但其结果却远不如预见的那般顺利。HT 的 OEM 转型并未带来设想的好处，反而让公司内外上下受到困境影响。究竟是怎样的原因妨碍 HT 的成功转型？面对困境，公司该如何从源头整顿，寻找一条适合自身能力现状的 OEM 转型之路，这是本文所要探讨的问题。

希望这篇文章能为作者困惑已久的问题找到一个解决方案。

第一章 OEM 理论回顾

本章第一节回顾 OEM 相关概念并由此推导出转型路径图;第二节总结 OEM 的利弊以及 OEM 模式当下面临的危机,得出企业转型压力日益紧迫的依据;第三节分析影响转型路径或转型程度的内在因素和产业微观环境,并说明 OEM 的转型目标和转型原则。

第一节 OEM 概念

一、OEM 定义

OEM 是英文 Original Equipment Manufacture 的缩写,直接翻译为“原始设备制造”,通常叫做“贴牌制造”或“定牌加工”,也就是拥有设备的供应商(受委托方,或称代工企业)按照委托方的要求制造出精确标准的产品,由委托方利用自身的品牌以及分销渠道进行销售等后续活动。整个活动中,加工方只获得加工费用;委托方始终控制着营销系统、品牌等无形或有形资产,获得从产品设计到销售整个过程中产生的所有回报^[1]。

在国际分工背景下,OEM 往往在全球范围产生委托代理关系,目前国内的出口企业大都通过 OEM 方式来加入全球价值链。

二、全球价值链

Global Value Chain, 简称 GVC, 就是指为实现商品或服务价值而连接从原料采集和运输,半成品和成品的生产与分销,直至最终消费和回收处理整个过程的全球性跨企业网络组织,它包括所有参与者的生产销售活动的组织及其价值、利润的分配^[2]。处于全球价值链上的企业进行着从产品的研究开发、设计、生产制造、营销、服务、品牌开拓以及最终产品的循环利用等各种增值活动。

OEM 在价值链中间,专门负责生产制造环节,是企业加入全球价值链的方式之一。由于不同环节的附加值程度不同,技术水平不同,因此对各不同参与者的能力要求也不同。处于链条底层的企业,最容易失去竞争优势,但整个链条始终都存在产品和工艺技术升级的压力^[3]。学术界较认同的全球价值链升级包括四

类，即工艺流程升级，产品升级，功能升级，价值链升级。

除 OEM 外，企业还能以其它外包形式融入全球价值链。

三、 外包的定义和类型

外包是指公司通过将一部分非核心业务转移出去，即由内部生产转为向外部供应商购买，从而可以解放出来专注于核心业务的一种战略模式^[4]。它的实质是对企业战略环节的重新定位，将资源和能力集中于最能反映企业相对优势的领域来提高效率，并充分利用外部专业化资源来降低成本，由此增强企业竞争能力^[5]。

根据制造商的技术水平和产品附加值的不同，外包除了 OEM 外还有 OEA、ODM、DMS、EMS、OBM 等^[6]。

OEA（Original Equipment Assembling），指制造商只是完成品牌厂商简单的产品组装任务。技术含量最低，是外包体系中的最低层次，一般划到 OEM 中。

ODM（Original Design Manufacturing），原始设计制造，是指制造商根据品牌厂商的要求全部或部分为之设计并生产产品，再由品牌厂商配上自己的品牌商标进行销售。优秀的 ODM 厂商不仅要有业界领先的规模，还需有强大的研发和设计能力。

DMS（Design Manufacturing Service）设计制造服务，比 ODM 又进了一步，指制造商按品牌厂商的要求为它提供设计、制造、服务等基本系统的外包模式。

EMS（Engineering Manufacture Service）工程制造服务，是最新外包形式，指制造商为品牌厂商提供包括产品研发设计、生产组装、工程建设、体系建设和物流管理等全方位服务的外包模式，品牌厂商只需要定义产品规格和开拓产品市场。EMS 厂商较 ODM 和 DMS 又进了一步，不仅同样要具备研发和制造能力，还要具备为客户提供供应链整合与物流服务等产业链纵向整合的能力。

OBM（Own Brand Manufacturing）自有品牌制造，指制造商自行创立产品品牌，生产、销售拥有自主品牌的产品。OBM 一般也需要设计、服务、物流等基础支持。它们之间的内在联系如表 1-1 所示。

表 1-1：外包层次的内在联系

层次	一般的内在联系	侧重环节	附加值
OEA (原始设备组装)	组装		
OEM (原始设备制造)	制造 (包含组装)	侧重生产加工环节	低
ODM (原始设计制造)	制造+设计(研发)	侧重技术、工艺的创新, 设备的改造和升级	较高
DMS (设计制作服务)	制造+设计+服务	提供设计、制造、服务等基本系统	较高
EMS (工程制造服务)	制造+设计+服务+物流	提供全方位服务, 包括研发设计、生产组装、工程建设、物流管理等	高
OBM (自有品牌制造)	制造 (+设计+服务) +物流+品牌	侧重渠道和品牌建设	高

作者整理

从表 1-1 我们可以发现, 4 种外包模式: OEM、ODM、DMS、EMS, 层层递进, 包含了更高的附加值; 价值链下游的 OBM 一般是在掌握了核心技术或拥有很强的研发实力的基础上, 建设渠道, 提供服务, 建设品牌, 因而附加值也高。

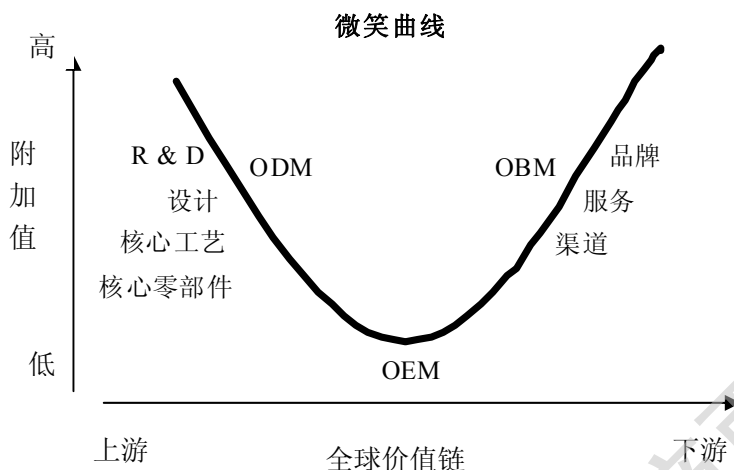
根据 HT 的具体情况, 本文将着重应用 OBM 与 ODM, DMS 与 EMS 路径对 HT 的长远发展有借鉴意义, 但与中期目标关联少。

四、微笑曲线

由于 OEM 处于全球价值链的中端, 它的上游和下游环节的附加值都相对较高, 如果以附加值为纵轴, 外包各层次将呈抛物线的趋势分布, 施振荣称之为“微笑曲线”^[7], 见图 1-1。每个产业都有一条附加价值线, 因着附加值高低分布的不同, 而产生不同的形状。

融入全球价值链的企业总是处于价值链中的某个或某些环节, OEM 企业要实现转型目标, 首先必须明确企业在全价值链和外包体系中的具体位置。

图 1-1：外包各层次在全球价值链的体现



资料来源：参考《再造宏基》

五、根据微笑曲线对 OEM 转型路径的分类：

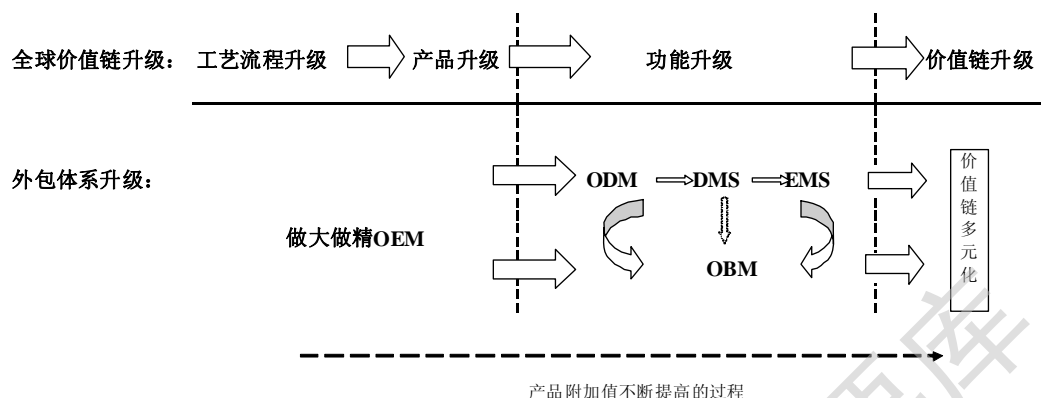
根据附加值递增路线，OEM 企业转型路径大致有三：

1. 侧重向价值链的上游发展，注重研发设计或设备改进或核心原料的控制，即从 OEM 转型到 ODM/DMS/EMS 等高级形态。
2. 侧重向价值链的下游拓展，注重渠道和品牌建设并提供服务，即从 OEM 与 ODM 相结合转型到 OBM，或直接从 OEM 到 OBM。具体操作中有两种主要方式：一是在 OEM 代工的同时进行渠道和品牌建设，最终达到 OBM；二是通过收购别的品牌包括所代工委托公司的品牌达到 OBM 转型。
3. 进入更具增值潜力的行业，走多元化路线。OEM 多元化属于产业链的升级，它也是指从现在的产业价值链转移到新的、价值量更高的相关产业价值链上去。多元化体现为丰富的产品线、齐全的加工工艺或者全面的材质提供，这些举措可以为将来企业创建自己的品牌打下坚实的产品基础^[8]。

六、在全球价值链中的转型路径

结合全球价值链升级体系的四个层次和外包体系的转型路线，可得到图 1-2：

图 1-2 : OEM 企业转型路径图



来源：根据刘怀德改编

综述，工艺流程升级、产品升级是做大做强 OEM 的体现方式；外包体系中 OEM 的各种转型路径属于全球价值链中功能升级的范畴；OEM 企业的多元化经营是价值链间的横向跨越，属于价值链升级。

现实中 OEM 企业的转型选择并不局限于单一模式，也可以是几种模式相结合。成功的 OEM 企业开始向高附加值的 ODM、OBM 转型时，还可能要经过一个 OEM/ODM、OEM/OBM 并存的过渡形式，这在转型路径中是个不可忽视的重要过程。

第二节 OEM 利弊

正确认知 OEM 的利弊是企业转型的基础。虽然 OEM 固有的局限性促使企业寻求更好的盈利模式，但 OEM 的优势和转型应具备的各种条件也让企业不得不思考转型与否以及未来转型的路径和程度。

一、OEM 的优点

虽然大力提倡出口企业产业升级或增加产品附加值的呼声不绝于耳，但我们不可否认 OEM 仍是我国中小企业参与国际分工的一种有效方式，其优点不可被忽视：

1. 提供技术学习的重要途径

向发达国家的学习不仅包括具体技术的学习还包括技术学习能力的学习。黄永明在分析三星电子 OEM 和其技术能力提高之间的关联时，论证了 OEM 模式在隐性知识的转移中更有效率，因而对发展中国家来说，是技术创新的一条有效的低成本路径^[9]。

2. 学习经验完善管理

通过为品牌厂商代工产品，OEM 企业能在“干中学”，熟悉并学到相关产品的生产流程、品质控制以及国外行业的相关标准等；通过与国外厂家的配合磨练，企业将学到如何规范管理以取得更高效率。

3. 规模生产降低成本

OEM 能够使代工公司接触到国际市场，出口大量商品，实现规模效应。格兰仕则是规模效应的典型代表之一，通过成为全球最大的微波炉生产商，格兰仕用低成本设立了行业屏障，为市场份额的扩大提供保障。

4. 降低进入新行业的风险

在起步阶段，通过与业内领导者的合作，OEM 能降低企业进入一个新行业的经营风险。代工企业往往能够间接得到市场的信息，了解新行业特性，掌握行业内关键成功要素。

二、OEM 的局限性

随着全球分工的进一步细化，OEM 的局限性也逐渐暴露出来，有以下几点：

1. 技术含量低，成长受限

OEM 企业的规模一般都不大，企业成立之初注重生存问题而缺乏技术创新的意识或没有能力进行创新，核心技术仍依靠国外专利或只能从事基本的加工活动，例如格兰仕已成为世界最大的微波炉生产商但关键部件磁控管仍然依赖进口^[10]。发达国家从未放弃过对 OEM 企业的技术屏蔽，加上长年低利润低投入的恶性循环，企业的发展只能通过增加生产要素的投入来实现，成长速度受限。

2. 产品层次低，利润低

在技术含量低的背景下多数 OEM 企业只能加工基本款式或品质中下的产品，产品容易模仿；加上进入门槛低，行业集中度低，OEM 企业存在过度竞争的现象。为了赢得订单不惜价格竞争，最后导致全行业的低利润率。

3. 没有定价权，渠道受控

低技术水平、低附加值、低行业集中度，这些都导致 OEM 企业的低话语权，品牌商货比三家或以近乎残酷的压价迫使代工企业完成订单。加上委托方掌握销售渠道，企业只能依赖委托方销售产品而远离最终消费者。这种信息的不对称容易导致企业生产的大幅波动，不利于保留熟练工并可能增加管理费用从而进一步侵蚀利润。

三、OEM 模式的危机

近年来的民工荒、原材料暴涨以及人民币升值等问题让代工企业的生产问题再次得到关注，OEM 企业似乎面临着不得不变的压力。

1. 生产要素成本的压力

关于民工荒的报道都在说明一个问题，民工荒缺的不是民工，缺的是待遇和福利，新劳动法的颁布从法律上确定企业工资成本增加的必然性。学者预计中国的人口红利时代即将结束，劳动力成本的上升将成为必然趋势。新一代的农民工不愿意以日夜加班的代价换取同他们父辈一般的劳动报酬，更多的年轻民工选择进入较轻松的服务型行业或者失业。在此背景下，低技术含量的代工企业要维持原有的销售规模只能通过保持生产要素的投入，但不管是人工成本还是原材料成本，上升的趋势都难避免。

2. 人民币升值的压力

自 2005 年 7 月 21 日我国实行有管理的浮动汇率制度以来，人民币累积升值约 16%（至 2009 年 12 月），人民币被迫升值的压力巨大，花旗银行亚洲研究中心对人民币未来两年的年均升值估计约 3.5%，这种直接的成本上升压力必然逼迫平均净利润 4% 不到的家具出口企业要转型或者继续偷工减料降低品质。

日益增长的能源成本，日益严格的环境政策，产业结构升级战略以及劳动法的实施，技术工人的缺乏和人民币兑美元的坚挺，都推高了中国的制造成本。近几年 Adidas 等国外跨国公司正分阶段将中国厂商代工生产的订单转往东南亚等地。种种情况都在提醒着我们：OEM 的低利润率模式将难以为继，企业必须寻找具有更高附加值的分工方式以求生产与发展。

本文将结合上述利弊对 HT 公司进行转型的权衡分析。

第三节 OEM 转型

OEM 转型选择是企业内外部环境共同作用的结果；OEM 转型应具备清晰的目标；转型时应研究分析企业自身所具备的各种能力优势，以系统的观点进行转型并考虑转型的风险和成本因素。

一、OEM 转型的影响因素

学术界对 OEM 转型影响因素的共识可以归结成两点，即 OEM 企业受到企业内部条件和企业所在外部行业环境的影响而选择行合适的转型方式。

企业内部条件包括企业的资源和能力。资源是由有形资源（实体资源、财务资源、组织资源）、无形资源（技术资源、品牌资源）和人力资源构成；能力则是对企业这些具体资源的综合应用，如生产能力、研发能力、管理能力等^[11]。OEM 转型涉及到企业内部体系的变革，如：生产设备和人力资源的更新，生产流程和组织上的变革，这些变革对于 OEM 企业的资源和能力有着非常高的要求，可以说决定了 OEM 企业未来发展的根本。因此，OEM 企业必须识别到影响转型的内部因素，明确企业所具有的优势和劣势，从而为制定转型计划奠定基础。

任何企业的生存和发展都要受到其所在外部环境的影响和制约。从某种意义上说，企业的战略、组织结构、管理方式都是外部环境选择的结果，也是主动适应环境的必然。企业的外部环境主要包括宏观环境（一般环境）和微观环境（直接环境）^[12]。它们与企业内部因素一起共同作用于 OEM 企业的战略转型。微观环境为企业所处的行业环境。

本文认为 HT 公司生产的产品属于劳动密集型，同中国大多数代工企业所处的环境类同，因而本文将注重分析企业内部资源能力对转型的支持和影响。内部资源能力分析将从技术能力、设计团队、营销能力、资金支持、管理能力、学习能力等方面进行比较分析。以上影响因素总结为表 1-2：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库